

ESTRATÉGIA COM USO DO BSC

BALANCED SCORECARD



EDIÇÃO REVISADA E ATUALIZADA EM SETEMBRO/2018
SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

BRASÍLIA - DF

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

Qualquer parte desta publicação pode ser reproduzida, desde que citada a fonte.

REALIZAÇÃO

Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica (AMG)

DISPONÍVEL EM

<http://bdjur.stj.jus.br>

www.stj.jus.br

IMPRESSÃO

Coordenadoria de Serviços Gráficos do Conselho da Justiça Federal

ISBN 978-85-7248-194-6

B823e

Brasil. *Superior Tribunal de Justiça.*

Estratégia com uso do BSC: Balanced scorecard / Superior Tribunal de Justiça. --
Brasília : STJ, 2018.

42 p. : il.

ISBN

1. Planejamento estratégico, Brasil. 2. Tribunal Superior, gestão estratégica, Brasil.
3. Tribunal Superior, administração, Brasil. 4. Tribunal Superior, Brasil. I. Título.

CDU 65.012.2:347.922(81)

ESTRATÉGIA COM USO DO BSC

BALANCED SCORECARD



COMPOSIÇÃO EM SETEMBRO DE 2018

Ministro **João Otávio de Noronha** (Presidente)

Ministra **Maria Thereza Rocha de Assis Moura** (Vice-Presidente)

Ministro **Felix Fischer**

Ministro **Francisco Cândido de Melo Falcão** Neto

Ministra Fátima **Nancy Andrichi**

Ministra **Laurita Hilário Vaz**

Ministro **Humberto** Eustáquio Soares **Martins** (Corregedor Nacional de Justiça)

Ministro Antonio **Herman** de Vasconcellos e **Benjamin**

Ministro **Napoleão Nunes Maia Filho**

Ministro **Jorge Mussi**

Ministro Geraldo **Og** Nicéas Marques **Fernandes**

Ministro **Luis Felipe Salomão**

Ministro **Mauro** Luiz **Campbell Marques**

Ministro **Benedito Gonçalves**

Ministro **Raul Araújo** Filho (Corregedor-Geral da Justiça Federal)

Ministro **Paulo de Tarso** Vieira **Sanseverino**

Ministra Maria **Isabel** Diniz **Gallotti** Rodrigues

Ministro **Antonio Carlos Ferreira**

Ministro Ricardo **Villas Bôas Cueva**

Ministro **Sebastião** Alves dos **Reis Júnior**

Ministro **Marco** Aurélio Gastaldi **Buzzi**

Ministro **Marco Aurélio Bellizze** Oliveira

Ministra **Assusete** Dumont Reis **Magalhães**

Ministro **Sérgio** Luíz **Kukina**

Ministro Paulo Dias de **Moura Ribeiro**

Ministra **Regina Helena Costa**

Ministro **Rogério Schietti** Machado **Cruz**

Ministro **Nefi Cordeiro**

Ministro Luiz Alberto **Gurgel de Faria**

Ministro **Reynaldo** Soares da **Fonseca**

Ministro Marcelo Navarro **Ribeiro Dantas**

Ministro **Antonio Saldanha Palheiro**

Ministro **Joel Ilan Paciornik**

SUMÁRIO

1	Introdução	9
2	Estratégia com Uso do <i>Balanced Scorecard</i> – BSC	10
	2.1 Planejamento e Estratégia	10
	2.2 <i>Balanced Scorecard</i> – BSC	12
	2.3 O BSC no STJ	14
3	Construindo a Estratégia.....	15
	3.1 Analisar as Informações do Ambiente Interno e Externo	15
	3.2 Definir a Missão e a Visão de Futuro	20
	3.3 Identificar os Objetivos Estratégicos.....	22
	3.4 Construir as Relações de Causa e Efeito.....	24
	3.5 Determinar os Indicadores de Desempenho e as Metas.....	27
	3.6 Identificar, Propor e Estabelecer Prioridades das Iniciativas ...	29
	3.7 Elaborar o Plano de Implementação	32
	3.7.1 Traduzir a Estratégia	32
	3.7.2 Comunicar a Estratégia	33
	3.7.3 Alinhar a Estratégia.....	33
	3.7.4 Mobilizar a Organização	33
	3.7.5 Gerenciar a Estratégia.....	35

4	Gestão Estratégica	35
5	Considerações Finais	37
6	Referências Bibliográficas	39
7	Controle de Versão	41

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Matriz SWOT	15
Figura 2: Matriz SWOT Pessoal	16
Figura 3: Matriz SWOT do Plano STJ 2020	17
Figura 4: Diferenças entre Missão e Visão de Futuro.....	20
Figura 5: Como Construir um Objetivo Estratégico	22
Figura 6: Exemplo Perspectiva e Objetivo no Âmbito Pessoal	22
Figura 7: Exemplo Perspectiva e Objetivo Organizacionais.....	22
Figura 8: Relação de Causa e Efeito no Mapa Pessoal.....	24
Figura 9: Mapa Estratégico Plano STJ 2020	25
Figura 10: Ciclo da Gestão Estratégica.....	30
Figura 11: Princípios da Organização Orientada à Estratégia	31



1 INTRODUÇÃO

Podemos fantasiar o nosso futuro o quanto quisermos, mas ele será a expressão exata daquilo que fazemos hoje. É preciso um contínuo exercício de projetar no tempo os resultados que almejamos e agir no presente para atingi-los. Parece simples, não é verdade? Mas, nem por isso, fácil.

Isso é planejar e gerir a estratégia: eleger objetivos a serem atingidos, alinhar ações, tomar decisões, lidar com prioridades, mudar rumos... Ter visão é saber o que se deseja, a estratégia é colocar isso no dia a dia, na agenda de trabalho. Trata-se de uma questão relevante, pois quem desenvolve visão estratégica cria uma rotina que permite ver os impactos futuros de suas decisões no presente. Da mesma forma, o presente é uma consequência direta das ações realizadas no passado.

Por isso, temos que inovar, mudar, transformar ações para alavancar resultados que sejam o retrato fiel dos sonhos que aspiramos, em vez de simplesmente ajustar os nossos sonhos aos resultados que alcançamos.

A Administração Pública tem passado por importantes transformações em busca de profissionalização e de maior eficiência na gestão. Em outras palavras, estabeleceu seu foco no atendimento às necessidades e às expectativas do cidadão que utiliza os serviços públicos.

Contudo, tão importante quanto saber o que se pretende alcançar, é saber como chegar lá. Assim, buscou-se a implementação de ferramentas capazes de mensurar o desempenho das organizações não somente na esfera financeira, mas também naquelas relacionadas às diversas medidas de desempenho para a realização da estratégia.

Nesse mesmo compasso, o Superior Tribunal de Justiça implementou o modelo de gestão estratégica em 1998 e adotou, em 2004, o *Balanced Scorecard* (BSC) como sistema gerencial capaz de comunicar, promover e mensurar a realização dos anseios demonstrados durante a formulação de sua estratégia. Atualmente, o STJ caminha na direção do cumprimento de seu plano estratégico para o período 2015–2020, em consonância com as diretrizes do Conselho Nacional de Justiça.

Este guia foi elaborado para propiciar ao leitor o entendimento básico sobre a ferramenta BSC e compreender como ela contribui para a implementação da estratégia.



2 ESTRATÉGIA COM USO DO *BALANCED SCORECARD* – BSC

2.1 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA

Nossas vidas são construídas a partir do que realizamos. Em nossas atividades diárias, mesmo sem perceber, tentamos sempre antecipar o resultado de nossas ações, para, então, decidir como agir. Isso é planejar.

Quando possuímos um objetivo maior, que desejamos alcançar a médio ou a longo prazo, fazemos a análise do que queremos e de como chegaremos lá.

Você já realizou uma grande viagem sem se planejar? Provavelmente não. Antes de viajar, temos de rever nossas economias e organizar tudo com antecedência, considerando a programação de trabalho de nossa unidade, férias escolares dos filhos, destino, meio de transporte, acomodações, documentação necessária...

Isso leva a uma definição bem simples de planejamento:

Planejamento é um processo que apresenta os caminhos a seguir, de modo a racionalizar os recursos e alcançar os resultados propostos, com a melhor concentração de esforços.

Agora que você entendeu o que é planejamento, deve estar se perguntando: e estratégia, o que é?

Quando pensamos em planejamento, vemos que muitos são os caminhos apresentados para alcançar o objetivo pretendido. Quando você planeja uma viagem, pode escolher entre juntar o dinheiro antes e realizar sua viagem, ou adquirir um empréstimo e pagar as prestações após realizá-la.



Assim:

Estratégia é o caminho mais adequado a ser seguido para alcançar os objetivos pretendidos.

Com base na estratégia, podemos olhar um comportamento passado e verificar sua consistência ou olhar para frente e perceber um curso de ação para o futuro, na direção de um objetivo. No caso da viagem, podemos definir se nossa estratégia será economizar antes e abrir mão de outras aquisições ou pegar um empréstimo para pagar depois e, assim, desembolsar uma quantia maior com o pagamento de juros. A última opção pode ser até mais viável caso tenhamos um valor investido com rendimento maior que os juros pagos. A escolha dependerá da análise... Seja ela qual for, o caminho a seguir define nossa estratégia.

Juntando os dois conceitos, podemos definir que:

Planejamento estratégico é o processo para a formulação e detalhamento da estratégia organizacional.

O planejamento estratégico deve ser visto como um instrumento dinâmico de gestão. Ele contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida no cumprimento da estratégia. Entretanto, é necessário saber utilizá-lo com maestria para colher bons resultados. Dentre os principais benefícios de um bom planejamento, estão:

- identificar atividades mais relevantes para os resultados esperados;
- contribuir para o processo decisório;
- direcionar a alocação dos recursos: orçamento, infraestrutura e pessoas;
- propiciar comportamento sinérgico e comprometimento das várias unidades organizacionais, transformando a estratégia em tarefa de todos;
- transformar a organização reativa em proativa;
- obter melhores resultados operacionais.



Outras duas concepções muito próximas do planejamento estratégico também precisam ficar claras neste momento: o planejamento tático e o planejamento operacional.

O planejamento tático ocorre em nível hierárquico inferior ao estratégico, configurando-se como o plano dos gestores para as suas unidades de trabalho, vinculado ou desdobrado das diretrizes estratégicas. No caso do STJ, esse planejamento seria o realizado pelos secretários e assessores-chefes.

Já o planejamento operacional está mais próximo do dia a dia dos servidores e normalmente possui resultados a serem alcançados em curto prazo. Conhecido como o chão de fábrica nas empresas privadas, o planejamento operacional, na realidade do STJ, está no nível das seções existentes em nosso organograma.

Importante ressaltar, entretanto, que, para efeitos da gestão estratégica no Tribunal, atualmente são utilizados apenas os termos planejamento estratégico e planejamento setorial (abarca os conceitos de tático e operacional no alinhamento das unidades).

2.2 BALANCED SCORECARD (BSC)

Mas, não basta definir a estratégia, é preciso executá-la. Para isso, são necessários instrumentos que a traduzam em uma linguagem comum a todos da organização, possibilitando que seja executada e gerida. Entre as várias ferramentas que auxiliam essa tradução, o Superior Tribunal de Justiça optou pelo uso do *Balanced Scorecard*, atualmente, uma das ferramentas mais eficazes para o mapeamento e gestão da estratégia.

E o que vem a ser o *Balanced Scorecard* ou apenas BSC, como é mais conhecido?

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de gestão que auxilia as organizações a traduzirem a estratégia para todos os seus níveis de atuação, apoiado em um sistema de métricas, direcionando comportamentos e desempenhos.



O BSC foi desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton, professores da *Harvard Business School*, e é utilizado na definição de estratégias para a organização, bem como no seu desdobramento em objetivos quantificados por indicadores. Por meio do monitoramento dos indicadores, as lideranças permanecem informadas sobre os resultados alcançados e sobre a necessidade de ajustes na trajetória inicialmente proposta. O BSC pode ser traduzido como indicadores balanceados de desempenho ou cenário balanceado (Campos, 1998). Isso porque se trata de um sistema gerencial para administração a longo prazo que se propõe a representar a estratégia organizacional de forma balanceada, clara e objetiva, possibilitando que todos os setores atuem de maneira alinhada com a visão estratégica definida.

Dessa forma, o BSC oferece um painel organizacional com os pontos mais críticos, os objetivos que estão com desempenho aquém do esperado e dá foco às reuniões de análise da estratégia, ajudando na tomada de decisões e completando o ciclo de gestão.

Voltando ao nosso exemplo da viagem, as informações trazidas pelo BSC funcionam como um painel de instrumentos de um carro. Assim, você sabe a que velocidade está, a distância percorrida e a quantidade de combustível necessária para seguir viagem. Com base nessas informações, pode tomar decisões como parar a fim de abastecer ou aumentar a velocidade para chegar ao seu destino no tempo esperado.

Se bem explorado, o BSC permite:

1. colocar a visão de futuro em movimento;
2. narrar a história da estratégia organizacional;
3. criar a consciência estratégica nos colaboradores;
4. explicitar o destino estratégico da organização;
5. estimular o diálogo na organização.

Enfim, a execução bem-sucedida do BSC deve gerar valor para a organização.



2.3 O BSC NO STJ

No STJ, o BSC teve início em 2004, quando se decidiu adotá-lo como ferramenta de gestão estratégica, a partir de iniciativa premiada no concurso interno **Prêmio Servidor para as Melhores Ideias**, edição 2002, intitulada *Como criar valor e gerar resultados com o Balanced Scorecard – BSC*.



Após treinamento da equipe técnica e diversas interações com um comitê estratégico instituído à época, o primeiro planejamento com base no BSC direcionou as ações do Tribunal durante o biênio 2004-2006. Foi considerada uma iniciativa de vanguarda à época, tendo o STJ se tornado referência no assunto em todo o Judiciário.



Os planos estratégicos foram bienais desde então, até que, visando regulamentar as ações de planejamento e gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário Nacional, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) publicou a Resolução n. 70/2009, determinando que os planejamentos dos tribunais tivessem abrangência mínima de 5 anos.



Essa recomendação resultou no Plano Estratégico STJ 2010-2014, reformulado tanto em função da diretriz do CNJ quanto para implementar ações de melhoria decorrentes das lições aprendidas nos ciclos estratégicos bienais anteriores e minimizar, na medida do possível, impactos de descontinuidade administrativa.



Atualmente, está em vigor o **Plano STJ 2020**, aprovado pelo Conselho de Administração e regulamentado pela Resolução STJ n. 6 de 12 de maio de 2015.



3 CONSTRUINDO A ESTRATÉGIA

O processo de construção do planejamento estratégico com o uso da metodologia do BSC passa por alguns passos:

1. analisar as informações do ambiente interno e externo;
2. enumerar os valores institucionais;
3. definir ou confirmar a missão e a visão de futuro;
4. identificar os temas e os objetivos estratégicos;
5. construir as relações de causa e efeito;
6. determinar os indicadores de desempenho e as metas;
7. identificar, propor e estabelecer prioridades aos projetos;
8. elaborar o plano de implementação.

3.1 ANALISAR AS INFORMAÇÕES DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

O processo de planejamento estratégico tem início com a análise do ambiente, isto é, com o diagnóstico que considera as variáveis dos ambientes interno e externo capazes de influenciar os resultados da organização.

Análise do ambiente é o processo de analisar e monitorar os ambientes organizacionais interno e externo, para identificar as ameaças e as oportunidades presentes e futuras.

Uma ferramenta muito utilizada para a definição de cenários é a matriz de análise SWOT. O termo vem do inglês e representa as iniciais das palavras *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).



	FAVORÁVEL	DESAVORÁVEL
AMBIENTE INTERNO	<div></div> Forças	<div></div> Fraquezas
AMBIENTE EXTERNO	<div></div> Oportunidades	<div></div> Ameaças

Figura 1: Matriz SWOT

As forças e fraquezas são determinadas pelo contexto atual da organização e se relacionam a fatores internos. Já as oportunidades e as ameaças são antecipações do futuro relacionadas a fatores externos.

O ambiente interno pode ser influenciado pelos gestores da organização, uma vez que é resultado das estratégias de atuação definidas pela alta administração. Dessa forma, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, deve ser ressaltado ao máximo e, quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou promover ações para superá-lo.

Já o ambiente externo está fora do controle da organização, entretanto a instituição deve conhecê-lo e monitorá-lo periodicamente de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças quando possível, ou enfrentá-las, minimizando seus efeitos.

Voltando ao nosso exemplo, uma análise de cenário para a viagem à Europa pode apresentar-se conforme descrito na figura 2.



	FAVORÁVEL	DESFAVORÁVEL
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS Possui pontos no programa de fidelidade necessários para emissão de passagem na companhia aérea.	FRAQUEZAS Escala de férias dos filhos não coincide com a do trabalho.
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES Não é necessário procedimento para emissão de visto prévio.	AMEAÇAS Aumento da cotação do euro.

Figura 2: Matriz SWOT Pessoal

A análise do ambiente fornece um diagnóstico situacional obrigatório para a formulação do plano estratégico. Considera os fatores intervenientes (externos e internos) que possam impactar positiva e negativamente o funcionamento da organização, o cumprimento da missão institucional, a conformidade da visão de futuro e o alcance dos resultados pretendidos.

Dessa análise surgem variáveis que poderão impulsionar o desenvolvimento ou comprometer o cumprimento dos objetivos institucionais. Portanto, para que o Tribunal cumpra bem o seu papel, é imprescindível a percepção exata do ambiente em que ele está inserido.

Para a construção do Plano STJ 2020, foi realizado diagnóstico situacional em 2014, por meio de questionário disponibilizado na intranet e entrevista com ministros.

A figura que se segue demonstra parte da análise de cenário do Superior Tribunal de Justiça, no Plano STJ 2020, por meio da ferramenta SWOT:



	FAVORÁVEL	DESFAVORÁVEL
AMBIENTE INTERNO DO STJ	FORÇAS (PONTOS FORTES) INFRAESTRUTURA: <ul style="list-style-type: none"> • pessoas qualificadas; • qualidade dos recursos físicos; • recursos tecnológicos de ponta. 	FRAQUEZAS (PONTOS FRACOS) <ul style="list-style-type: none"> • insatisfação e desmotivação do servidor; • desatualização dos processos de trabalho.
AMBIENTE EXTERNO AO STJ	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • evolução do processo eletrônico; • maior demanda da sociedade pelos serviços de justiça; • integração do Judiciário como um todo, sob a coordenação do CNJ; • possibilidade de evoluções legislativas. 	AMEAÇAS <ul style="list-style-type: none"> • volume excessivo de processos; • restrições orçamentárias; • falta de diálogo entre os poderes.

Figura 3: Matriz SWOT do Plano STJ 2020

- *Para conhecer melhor esse cenário delineado para o STJ, acesse a intranet no seguinte endereço: [www.stj.jus.br/Institucional/Gestão estratégica/Planejamento estratégico](http://www.stj.jus.br/Institucional/Gestao_estrategica/Planejamento_estrategico).*

Considerando ainda o ambiente interno, devemos analisar os valores da instituição.

Valores representam as convicções dominantes, as crenças básicas das pessoas da organização, que permeiam todas as atividades e relações com os clientes.

Eles descrevem como a organização pretende atuar no cotidiano enquanto busca realizar sua visão. Sinalizam o que se persegue em termos de padrão de comportamento de toda a equipe de colaboradores na busca da excelência. Em outras palavras, identificam o que é importante para a instituição.



Para montarmos o planejamento da nossa viagem, devemos considerar nossos valores pessoais: o que é importante para mim? Família ou amigos? Aventura ou conforto? Poupança ou financiamento? A escolha de um valor em detrimento de outro muda o planejamento da viagem. O mesmo ocorre no nível organizacional.

Os valores são a base da cultura corporativa, dando às pessoas um senso de ação comum e servindo de referência para o comportamento do dia a dia. A clareza sobre os valores fornece um alicerce fundamental para a ação.

O grande desafio para as organizações é transformar os valores, aos poucos, em políticas, práticas e padrões de comportamento, de forma a influenciar positivamente a conduta das pessoas em todas as suas atividades, proporcionando uma estabilidade dinâmica num mundo de constantes mudanças. Um desempenho estável, em um ambiente dinâmico, exige constância de propósitos, e valores sólidos contribuem para isso. Por essa razão, muitos autores reforçam que os valores precisam ser explícitos e vividos com coerência, seja no ambiente de trabalho, seja na vida pessoal.

Conheça os valores vivenciados pelo STJ:



- **aprendizagem contínua:** assumir a responsabilidade de se desenvolver continuamente, de forma a contribuir para o crescimento pessoal e profissional, bem como para o desempenho organizacional;
- **comprometimento:** atuar com dedicação, orgulho institucional, empenho e envolvimento em suas atividades;
- **ética:** agir com honestidade e integridade em todas as suas ações e relações;



- **sustentabilidade:** adotar políticas e práticas economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas;
- **transparência:** ser transparente nas suas atribuições e relacionamentos, bem como disponibilizar e divulgar informações de maneira clara e tempestiva, de forma a possibilitar a participação e o controle social.

3.2 DEFINIR A MISSÃO E A VISÃO DE FUTURO

Agora que já conhecemos o cenário em que nossa organização está inserida, bem como os valores vivenciados, passamos para a definição de sua missão:

A missão é uma declaração concisa da razão de ser da organização.

Propósito básico para o qual são direcionadas as atividades e os valores que orientam os servidores, a missão também deve descrever como a organização espera atuar junto à sociedade e agregar valor aos seus produtos e serviços. Ela cria um clima de comprometimento dos colaboradores com o trabalho que é realizado e serve de critério geral para orientar a tomada de decisões. Isso promove o constante alinhamento das decisões administrativas com a prestação dos serviços.

Retomando o nosso exemplo de viagem, podemos dizer que a missão de uma determinada pessoa é “curtir a vida”.

No contexto do STJ, temos que sua missão é:

MISSÃO

OFERECER À SOCIEDADE PRESTAÇÃO JURISDICIONAL EFETIVA, ASSEGURANDO UNIFORMIDADE À INTERPRETAÇÃO DA LEGISLAÇÃO FEDERAL.

Já a visão de futuro define o que a organização pretende ser daqui a alguns anos. Ela sintetiza as aspirações da organização, criando um clima de envolvimento e comprometimento com seu futuro.



A visão de futuro expressa a situação desejada pela organização e seu contexto de atuação em médio/ longo prazo.

A definição de aonde se pretende chegar permite entender com clareza o que é preciso mudar ou quanto evoluir para que a visão seja concretizada. Uma visão compartilhada une as pessoas e as impulsiona a buscar seus objetivos, apesar de todas as dificuldades.

No contexto pessoal, voltando-se para o exemplo da viagem, pode-se adotar como visão de futuro: “Conhecer os cinco continentes até 2030”.

Já o STJ possui como visão de futuro:

VISÃO DE FUTURO

TORNAR-SE REFERÊNCIA NA UNIFORMIZAÇÃO DA JURISPRUDÊNCIA, CONTRIBUINDO PARA A SEGURANÇA JURÍDICA DA SOCIEDADE BRASILEIRA.

O quadro comparativo auxilia a entender a diferença entre missão e visão de futuro:

	IDENTIFICADORES	LEMBRE-SE
MISSÃO	<ul style="list-style-type: none"> • O que fazemos? • Para quais propósitos existimos? • O que agregamos para a sociedade? • Para quem existimos? 	<ul style="list-style-type: none"> • Perene. • Nunca será esgotada.
VISÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Para onde iremos? • Como o futuro parece? • O que é preciso mudar? 	<ul style="list-style-type: none"> • Deve ser inspiradora. • Deve esclarecer o que a organização pretende fazer. • Recomenda-se constar um prazo para execução.

Figura 4: Diferenças entre Missão e Visão de Futuro



3.3 IDENTIFICAR OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Após a definição da missão, da visão e dos valores, identificamos as perspectivas de uma organização, para, em seguida, definirmos os objetivos estratégicos. Neste momento, precisamos compreender esses conceitos vinculados:

As perspectivas representam todos os aspectos importantes para a organização. Metodologicamente são quatro:

- financeira;
- clientes;
- processos internos;
- aprendizado e crescimento.

Objetivo estratégico é o sinalizador dos pontos de atuação em que o êxito é fundamental para o cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro da organização.

Diante disso nos perguntamos: “É obrigatório usar as quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton na metodologia do BSC?”

NÃO. O essencial é usar perspectivas suficientes e adequadas para cobrir todas as dimensões críticas para o sucesso da organização. Em alguns casos, essas dimensões são alteradas; em outros, são adicionadas novas perspectivas, sempre com o foco na correta representação da estratégia delineada.

No caso do STJ, bem como das demais organizações públicas, as perspectivas sofreram uma adaptação para refletir o foco estratégico típico de uma organização que não é voltada para o lucro, mas sim para as demandas da sociedade. Assim, a nossa estratégia utiliza as seguintes perspectivas: pessoas e recursos, processos internos e sociedade.

Em cada perspectiva, definem-se os objetivos estratégicos, que representam os desafios pretendidos, esclarecem o que a estratégia deve alcançar e o que é crítico para o seu sucesso. Os objetivos são integrados entre si por meio de relações de causa e efeito.



Os objetivos são definidos pelos gestores estratégicos da organização e determinam onde concentrar os esforços. Deve-se escolher um número limitado, cujos resultados satisfatórios assegurem um desempenho adequado e concretizem a visão de futuro.

Na prática, os objetivos devem ser elaborados obedecendo-se à seguinte equação:

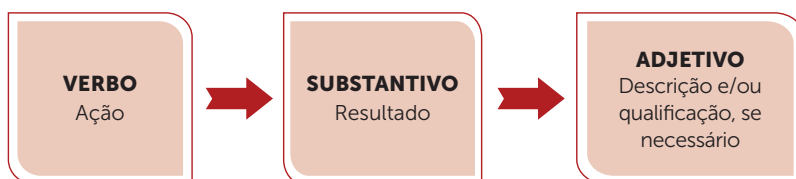


Figura 5: Como Construir um Objetivo Estratégico

Voltando ao nosso exemplo no âmbito pessoal, podemos ter:



Figura 6: Exemplo Perspectiva e Objetivo no Âmbito Pessoal

Veja que, na descrição do objetivo, “garantir a quantia necessária” configura a ação e “realização da viagem” explicita o resultado almejado.

No aspecto profissional, vejamos um exemplo de relação entre objetivo e perspectiva, do Plano STJ 2020:



Figura 7: Exemplo Perspectiva e Objetivo Organizacionais



3.4 CONSTRUIR AS RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO

A próxima etapa é a construção das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, bem como a sua configuração no **mapa estratégico** da organização.

O mapa estratégico é a representação gráfica da estratégia institucional.

Trata-se de uma arquitetura lógica capaz de representar os objetivos a serem alcançados, explicitando as relações entre os recursos, os processos de trabalho e os resultados.

O mapa evidencia os desafios, ou seja, os objetivos que a organização deve suplantare. Eles são estruturados com relação de causa e efeito entre si, permitindo a identificação dos impactos que um determinado resultado gera ou recebe, criando um raciocínio lógico da estratégia, demonstrando:

- se os objetivos traduzem e comunicam a estratégia de maneira integrada;
- se há consistência dos objetivos entre as perspectivas;
- se há possíveis conflitos entre os objetivos.

A metodologia ajuda os gestores a visualizar a estratégia de uma forma mais simples, garantindo a coerência e facilitando todo o processo de comunicação, divulgação e envolvimento dos colaboradores.

Seguindo esse padrão, poderíamos ter as relações de causa e efeito no nosso mapa estratégico pessoal, da seguinte forma:



Figura 8: Relação de Causa e Efeito no Mapa Pessoal

No mapa estratégico do STJ para o período 2015-2020, as relações de causa e efeito são percebidas no modo de leitura do mapa: de baixo para cima. Dessa forma, entende-se que o atingimento dos objetivos da perspectiva **de pessoas e recursos** impactam no resultado dos objetivos relativos à perspectiva de **processos internos** que, por sua vez, influenciam nos objetivos da perspectiva da **sociedade**.

PLANO

STJ

2020

MAPA ESTRATÉGICO

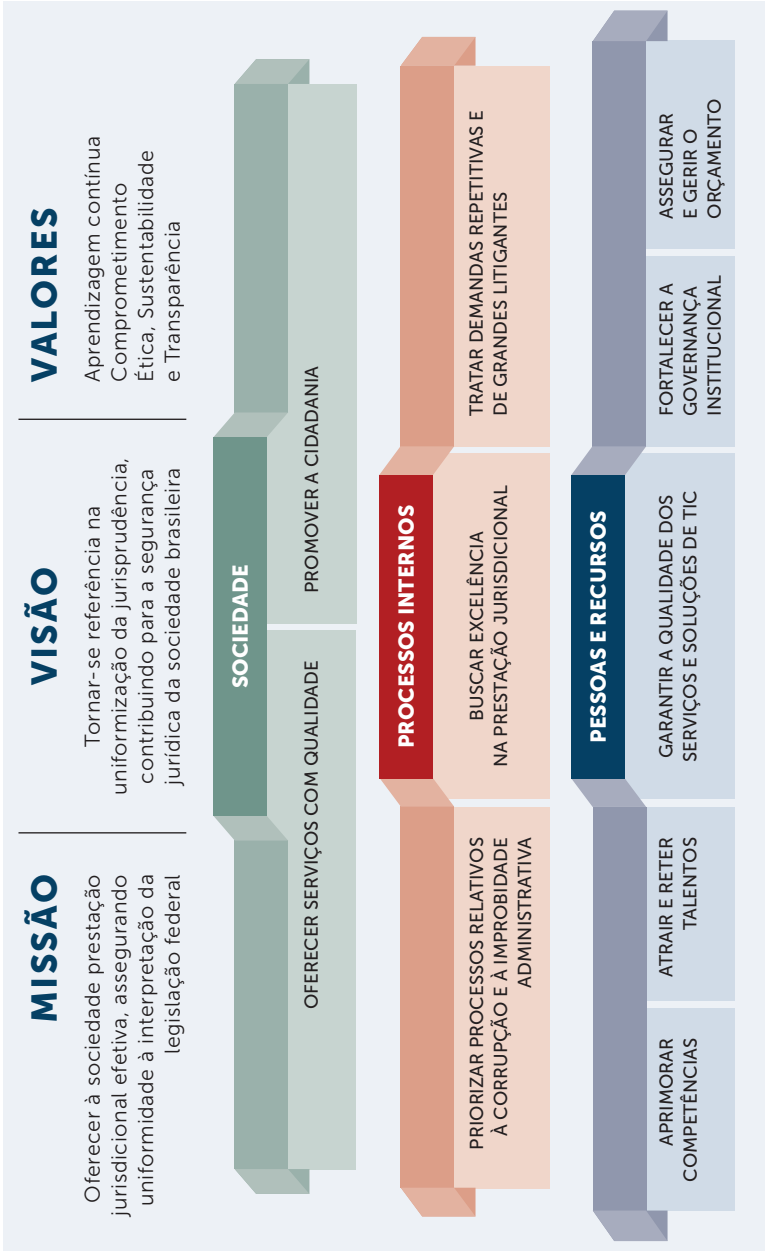


Figura 9: Mapa Estratégico Plano STJ 2020



3.5 DETERMINAR OS INDICADORES DE DESEMPENHO E AS METAS

Depois de definir os objetivos e compreender que esses se relacionam formando uma rede de causa e efeito, chegamos à pergunta central: como saber se estamos caminhando na direção da realização do nosso planejamento estratégico?

É aqui que entram as mensurações realizadas por meio de **indicadores de desempenho**.

Indicadores de desempenho são medidas que expressam qualitativa e quantitativamente os resultados de determinada realidade.

O desempenho do plano estratégico é avaliado pelos seus resultados e, para avaliá-los, é necessário medir. Essa medição ocorre por meio de um conjunto de indicadores que contemplam a avaliação do atendimento às necessidades, às expectativas e aos requisitos das partes interessadas.

Dessa forma, os indicadores são importantes para:

- conhecer as necessidades e expectativas dos clientes;
- facilitar o planejamento;
- mensurar os resultados;
- embasar a análise crítica do desempenho;
- facilitar o processo de tomada de decisão;
- contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais.

Eles devem manter a mesma relação de causa e efeito existente entre os objetivos. O bom uso de poucos indicadores críticos traz mais resultados do que o excesso. Diante dessa afirmação, adotamos como máxima no STJ que todo objetivo estratégico deve ter pelo menos um indicador e no máximo cinco, para não dispersar o foco e a comunicação estratégica.



É importante frisar que os dados, por si só, não fazem nada. Não basta coletar, analisar e armazenar se eles não forem utilizados para controlar, informar e melhorar um processo de trabalho. O valor de todo sistema de medição se baseia em como os dados são utilizados (Müller, 2014).

No planejamento da nossa viagem, podemos adotar um indicador da perspectiva “financeira” para medir o objetivo “garantir a quantia necessária para a realização da viagem” do tipo “índice de poupança”.

No contexto organizacional, devemos lembrar que os indicadores devem ser escolhidos com ênfase na estratégia e separados, porém alinhados, dos setoriais, aqueles que estão ligados ao dia a dia da organização. Esses últimos não serão abandonados, apenas não constarão no mapa. Devem ser monitorados no âmbito de cada unidade responsável e entendido o seu impacto na estratégia global. Essa ação se materializa no STJ por meio do alinhamento estratégico.

Agora que já sabemos o que queremos medir (objetivo estratégico) e como medir (indicadores), resta a última pergunta: como definir o quanto queremos atingir?

Bom, o quanto pretendemos atingir é a nossa meta:

Meta é a expectativa de desempenho desejado para um determinado indicador, em uma data no futuro.

As metas representam a expectativa de desempenho desejado para um determinado indicador. No conceito do BSC, metas de longo prazo definem o desempenho esperado por um indicador estratégico no mesmo horizonte de tempo da estratégia.

As metas devem responder perguntas como as seguintes: o quê, para quê e para quando queremos o resultado pretendido? Quando são claras, as metas facilitam a visualização dos caminhos escolhidos, contribuem para orientar as atividades que estão sendo desenvolvidas e servem como instrumento para avaliar o que foi previsto e o que foi realizado. Importante salientar, ainda, que toda meta deve ser específica, mensurável, exequível, desafiadora, relevante e temporal.



Para nossa viagem, podemos dizer que a meta para o indicador “índice de poupança” é possuir 80% do valor a ser gasto seis meses antes da data do embarque. Aí, fazemos o desdobramento dessa meta para saber quanto precisamos ter mês a mês.

No caso dos indicadores do STJ, essa definição é feita por meio de matrizes para controle dos indicadores.

-
- ▶ *Conheça nossos indicadores estratégicos e metas acessando: [www.stj.jus.br/Institucional/Gestão estratégica/Planejamento estratégico](http://www.stj.jus.br/Institucional/Gestão%20estrat%C3%A9gica/Planejamento%20estrat%C3%A9gico).*
-
- ▶ *Para aprofundar seus conhecimentos sobre os indicadores, suas classificações, como construí-los e gerenciá-los no contexto do STJ, consulte o guia **Construindo e Gerenciando Indicadores**, disponível em [www.stj.jus.br/Institucional/Gestão estratégica/Guias da gestão estratégica](http://www.stj.jus.br/Institucional/Gestão%20estrat%C3%A9gica/Guias%20da%20gest%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica).*

3.6 IDENTIFICAR, PROPOR E ESTABELECEER PRIORIDADES DAS INICIATIVAS

Quando são percebidas diferenças entre o desempenho atual e o esperado, partimos para a proposição de iniciativas.

As iniciativas são aqui entendidas como projetos e programas.

Um projeto é um esforço temporário, com início e fim definidos, cujo objetivo é criar produtos, serviços ou resultados exclusivos, por meio de atividades planejadas, executadas e controladas, utilizando recursos humanos, materiais e financeiros específicos.

Um programa é um conjunto de projetos que são gerenciados de forma coordenada para a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. Pode ainda ser entendido como uma ação institucional de natureza contínua, que é encerrada apenas se houver um direcionamento para tal.



As iniciativas são planejadas, executadas e controladas por pessoas e restritos por limitações de prazo, qualidade e recursos. Quando bem sucedidas, contribuem para o alcance dos objetivos ao longo do tempo. O conjunto dos projetos e programas estratégicos é denominado portfólio.

Se, na preparação da viagem, for detectado, por exemplo, que não estamos alcançando a meta traçada de poupança mensal, poderemos implementar um projeto paralelo com o objetivo de obter mais recursos financeiros, como ministrar curso de português, à noite, por um semestre. Ou podemos pensar em um programa constituído de projetos como ministrar curso de português à noite e fazer plantão no restaurante do pai aos finais de semana.

No STJ, os projetos e programas estratégicos são acompanhados pelo Escritório Corporativo de Projetos – ECP, responsável pela elaboração e implementação da Metodologia de Gerenciamento de Projetos do STJ – MGSTJ. Ela define o processo de trabalho para concretização das ideias inovadoras, as responsabilidades dos envolvidos, os modelos de documentos que são utilizados do início ao encerramento dos projetos e programas, bem como as ferramentas tecnológicas de suporte. Essa metodologia é utilizada para todos os projetos e programas vinculados ao plano estratégico mas também pode ser usada para gerir projetos setoriais e até mesmo pessoais.

-
- ▶ *Conheça nossos projetos e programas estratégicos acessando a intranet em: Mais links/Gestão Estratégica/Planejamento Estratégico/Escritório Corporativo de Projetos.*
 - ▶ *Para aprofundar seus conhecimentos e conhecer mais sobre a gestão de projetos no tribunal, consulte o guia da **Metodologia de Gestão de Projetos do STJ**, disponível em: [www.stj.jus.br/Institucional/Gestão estratégica/Guias de gestão estratégica](http://www.stj.jus.br/Institucional/Gestão%20estrat%C3%A9gica/Guias%20de%20gest%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica).*
-

Uma organização pode possuir diversas iniciativas. Contudo, no plano estratégico, devem constar apenas as que viabilizam diretamente o alcance dos objetivos estratégicos. Segundo a metodologia do BSC, para um gerenciamento eficaz, devem ser priorizados projetos e programas estratégicos, distribuídos no horizonte de tempo do planeja-



mento da organização. A MGSTJ também prevê os critérios de priorização utilizados pelo Tribunal da Cidadania.

Agora que já sabemos os conceitos do BSC, podemos concluir que os **objetivos, indicadores, metas e iniciativas trabalham em conjunto para alcançar o destino estratégico da organização: sua visão de futuro**. Enquanto os objetivos articulam os componentes da estratégia, os indicadores e metas acompanham o progresso em relação ao seu alcance, além de comunicar qual é a dimensão da mudança. As iniciativas surgem para viabilizar os resultados pretendidos. Para melhor ilustrar esse ciclo, observe o exemplo a seguir, com relação ao objetivo buscar a excelência na prestação jurisdicional.

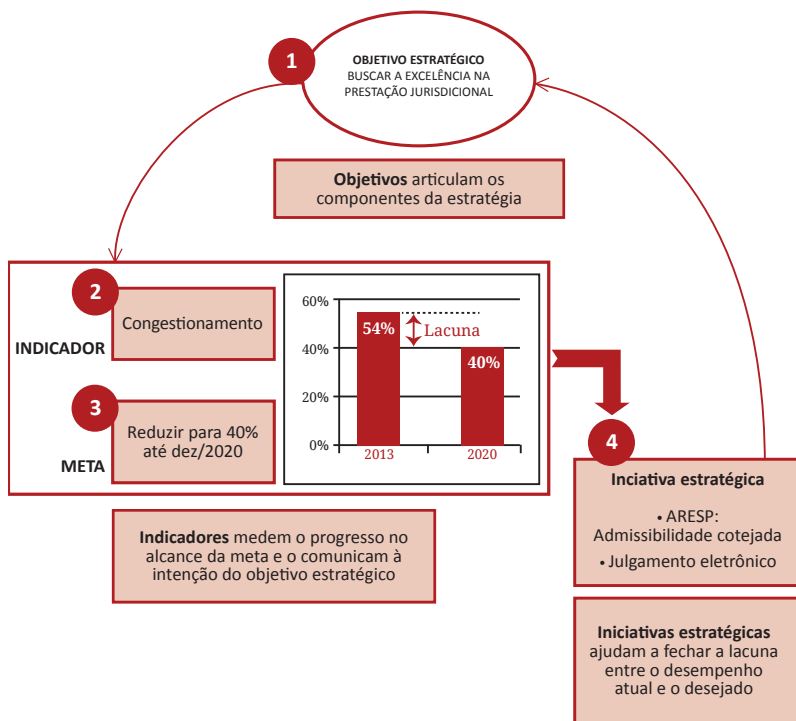


Figura 10: Ciclo da Gestão Estratégica



No exemplo da página 31, o objetivo estratégico (1) buscar a excelência na prestação jurisdicional é medido pelo indicador (2) congestionamento, que apresentou uma lacuna de 14% entre o desempenho atual e a meta (3). Assim, propuseram-se algumas iniciativas estratégicas (4), ARESP – Admissibilidade cotejada e Julgamento Eletrônico, a fim de reduzir a taxa de congestionamento e contribuir para o alcance do objetivo proposto.

3.7 ELABORAR O PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

Como saber se o tribunal está direcionado para a consecução da sua estratégia?

Para que uma organização esteja focada na estratégia, é necessário observar e adotar **cinco princípios básicos**:

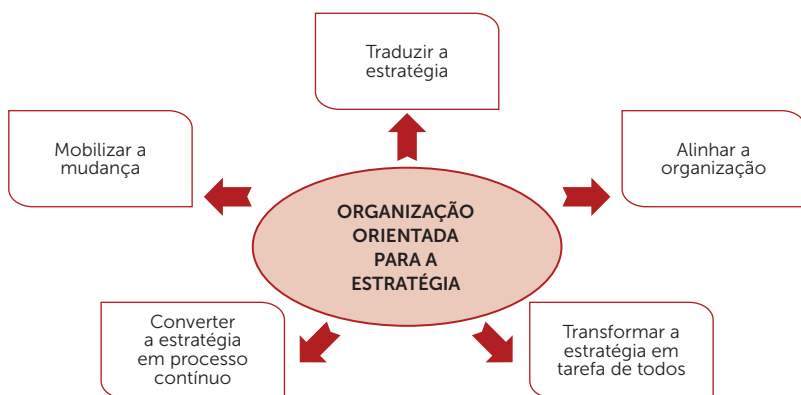


Figura 11: Princípios da Organização Orientada à Estratégia

Essas etapas estão intimamente relacionadas e acontecem de forma integrada, mas, para fins didáticos, serão apresentadas separadamente:

3.7.1 TRADUZIR A ESTRATÉGIA

Este princípio consiste em fazer com que a estratégia seja representada em termos operacionais, para facilitar o seu entendimento por todos os colaboradores. Nos moldes do BSC, essa tradução é feita normalmente por meio do **mapa estratégico**, que contém a visão, a mis-



são, os objetivos, os indicadores e as metas organizacionais. Quando a estratégia consegue ser descrita de forma clara, coerente e com imaginação, aumentam as probabilidades de sucesso na sua implementação. Não podemos implementar a estratégia se não conseguimos compreendê-la. Esse é o ponto de partida.

3.7.2 ALINHAR A ORGANIZAÇÃO

A partir do momento em que se conhece a estratégia, é necessário que todas as unidades tenham o mesmo foco, criando sinergia. Esse direcionamento permite o desdobramento dos objetivos e metas comuns em objetivos e metas setoriais, além de contribuir para a criação da consciência estratégica nos seus gestores. O desafio maior desse princípio é integrar todos os planos organizacionais, desde as áreas de negócio, passando pelas funcionais, até chegar aos planos individuais de desempenho. A intenção é possibilitar que todos caminhem em direção a objetivos comuns e garantir que o todo exceda a soma das partes. No STJ, este princípio é concretizado por meio do **alinhamento estratégico** das unidades.

3.7.3 TRANSFORMAR A ESTRATÉGIA EM TAREFA DE TODOS

Possuir o mapa não é suficiente para tornar a estratégia conhecida, é necessário transformá-la em atribuição dos colaboradores por meio de um processo concreto e eficiente de comunicação, que precisa passar todas as fases de elaboração da estratégia. Para tanto, é preciso inovar e, com criatividade, montar um plano de divulgação para que os colaboradores se sintam parte do processo e, de fato, se envolvam com a sua implementação. Devem ser considerados o objetivo e o conteúdo da mensagem, o público a ser comunicado, o meio a ser utilizado, o momento em que deve ocorrer e o *feedback* adequado.

3.7.4 CONVERTER A ESTRATÉGIA EM PROCESSO CONTÍNUO

As organizações centradas na estratégia assumem um foco diferenciado, integrando o gerenciamento tático e operacional em um processo único e ininterrupto. Uma das ações nesse sentido é separar o orçamento estratégico do operacional, o que implica a priorização das



iniciativas estratégicas, aquelas que impactam diretamente no cumprimento dos objetivos descritos no mapa.

Outro aspecto fundamental é a realização de reuniões periódicas para discutir as hipóteses estratégicas desenhadas. À medida que se implementa o *scorecard*, e os sistemas de *feedback* reportam o progresso, as organizações têm condições de avaliar se as decisões estão adequadas, validando algumas iniciativas, refinando outras e adotando novas, a fim de garantir a melhoria do desempenho e a qualidade dos serviços e dos produtos oferecidos.

No BSC, a reunião periódica da alta administração com a finalidade de viabilizar o acompanhamento da execução do planejamento estratégico institucional é normalmente denominada **Reunião de Análise Estratégica – RAE**.

Reunião de análise estratégica (RAE) é a reunião da alta administração com a finalidade de acompanhar e avaliar a execução do planejamento estratégico institucional, identificando eventuais necessidades de realinhamento da estratégia.

Alguns estudos sobre organizações que utilizam com sucesso o BSC demonstram que a periodicidade ideal das RAEs é de no máximo **quatro meses**. Essa também foi a orientação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) para os órgãos do Poder Judiciário, por meio da Resolução CNJ n. 198/2014. No STJ, as RAEs são realizadas trimestralmente com a participação de pelo menos um representante da alta administração, secretários e demais gestores estratégicos e suas atas podem ser divulgadas na intranet ou na internet.

As deliberações nas RAEs definem se a organização deve permanecer em sua trajetória rumo ao desempenho desejado no longo prazo ou se a ocorrência de novas ideias, informações, ameaças e oportunidades exigem desvios no curso planejado inicialmente. Por muito tempo, essa avaliação era feita apenas ao final do ano, e aí já era tarde para a correção de rumos.



Setorialmente, o gestor e os colaboradores devem promover reuniões táticas para analisar a contribuição que a unidade tem prestado à estratégia. Esse processo de governança enfatiza o aprendizado, a solução de problemas em equipe e a orientação em reuniões de avaliação eficazes e prévias às RAEs.

3.7.5 MOBILIZAR A MUDANÇA

A criação de uma organização alinhada e orientada para a estratégia exige comprometimento e liderança ativa e constante. Sem ela, não há garantia de êxito na obtenção dos resultados almejados. Por isso, é importante buscar a mudança de atitude das pessoas por meio da liderança da alta administração. É ela que deve manter o uso do BSC nas discussões com os gestores, associando planejamento e orçamento nas decisões estratégicas e reforçando seu uso como papel central no sistema de gestão.

No STJ, cabe à Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica (AMG) manter a alta administração do STJ informada sobre o desempenho institucional, fornecendo os insumos necessários à tomada de decisões administrativas.

-
- *Conheça um pouco mais sobre o Alinhamento Estratégico no STJ acessando a intranet no seguinte endereço: [Mais links/Gestão Estratégica/Planejamento Estratégico/Alinhamento Estratégico](#).*
 - *Saiba mais sobre o que o STJ tem decidido em suas reuniões de análise estratégica. Acesse a intranet em: [Mais links/Gestão Estratégica/Planejamento Estratégico/Reuniões de Análise Estratégica](#).*
-

4 GESTÃO ESTRATÉGICA

Agora que já conhecemos a ferramenta BSC e seu uso na construção da estratégia, podemos refletir sobre o papel da gestão estratégica em uma organização.



Para tanto, precisamos entender, primeiro, três conceitos básicos:

GESTÃO ESTRATÉGICA

Processo responsável por fazer com que a estratégia definida seja sistematicamente implementada, acompanhada, analisada e, se for preciso, redefinida, para garantir uma eficiente governança corporativa e o consequente alcance da visão de futuro delineada. Ocorre em nível institucional, é responsabilidade da alta administração e tem foco no longo prazo.

GESTÃO TÁTICA

Decomposição da estratégia em cada unidade de acordo com sua especialização. No STJ, compreende o planejamento e a execução das ações planejadas pelas secretarias e assessorias, com foco no médio prazo.

GESTÃO OPERACIONAL

Desdobramento dos planos táticos em planos de ação para cada unidade de acordo com sua área de atuação. No STJ, compreende o planejamento e a execução das ações planejadas pelas coordenadorias e seções, com foco no curto prazo.

Esses três níveis de gestão devem estar sempre integrados em um sistema institucional com foco em resultados. No STJ, a gestão estratégica está calcada na modernização do sistema judicial, com vistas a melhorar continuamente o desempenho institucional e atender aos anseios da sociedade. Nesse sentido, utiliza mecanismos de **governança**, para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, e de **planejamento**, a fim de traduzir as diretrizes organizacionais em ações concretas. E para operacionalizar tudo isso, atua com a **gestão de riscos, de projetos, dos processos de trabalho, dos sistemas de**



qualidade e das informações estatísticas que apoiam todo o processo decisório.

Considerando a complexidade dos tempos atuais, em que as mudanças são cada vez mais frequentes e rápidas, executar a estratégia não é um trabalho nada fácil.

Por isso mesmo, a gestão estratégica pressupõe uma mudança cultural e de atitude na organização, desde a cúpula até a área de operação, incluindo áreas de apoio e até mesmo aquelas fora da organização. Essa mudança de cultura está relacionada principalmente à capacidade de “pensar estrategicamente”, adotando uma visão mais sistêmica.

Quando você age dessa forma, eleva os olhos acima de sua rotina de trabalho diária e considera a esfera mais ampla em que atua. Você faz perguntas e desafia conceitos sobre como as coisas funcionam no tribunal. Coleta dados e analisa informações, utilizando-as para fazer escolhas inteligentes e definir o plano de ação apropriado. Tudo isso com o objetivo de gerar o melhor resultado institucional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estratégia de uma organização demonstra como ela pretende gerar valor. Algumas a constroem visando aos objetivos financeiros, outras sob o ponto de vista da sociedade. Pode-se elaborar até mesmo a estratégia individual para cada um dos colaboradores! Contudo, independentemente do foco da instituição, é necessário definir um modelo global de estratégia que possa organizar o raciocínio de forma a definir conceitos e termos e torná-la comum a todas as partes que a compõem.

Por esse mesmo motivo, o STJ adotou como modelo de gestão o *Balanced Scorecard* – BSC, que permite mostrar graficamente, por meio do mapa estratégico, as relações de causa e efeito que permeiam os objetivos que pretende alcançar.

Dessa forma, conhecer os termos que fundamentam o uso do BSC é importante não só para compreender para onde o Tribunal está dire-



cionando esforços, mas, também, para saber que todos contribuem e são, efetivamente, parte da sua missão:

Oferecer à sociedade prestação jurisdicional efetiva, assegurando uniformidade à interpretação da legislação federal.

Neste guia metodológico, aprendemos sobre planejamento estratégico e sobre BSC, mas pudemos entender, sobretudo, a importância de alinhar as nossas ações operacionais à estratégia do STJ. Esse é o desafio!

A mudança pretendida depende de pessoas comprometidas com os resultados esperados. Faça a sua parte! Bom trabalho!



6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execução**: A disciplina para atingir resultados. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

BRASIL. **Passaporte Gerencial**. Curso interno no STJ, a distância. Brasília: STJ, 2013.

CAIUBY, Rogério. **Gestão Estratégica para Resultados**: A busca pela maior efetividade na utilização dos recursos públicos. São Paulo: Exterior, 2011.

CALDEIRA, Jorge. **100 Indicadores da Gestão**: Key Performance Indicators. Lisboa:

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica**: Uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

JÚLIO, Carlos Alberto. **A Arte da Estratégia**: Pense grande, comece pequeno e cresça rápido! 3. ed. Rio de Janeiro: Negócio, 2005.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A Execução Premium**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Alinhamento**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Kaplan e Norton na Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Mapas Estratégicos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.



MENTOR, Harvard Manager. **Curso Gestão.com**. Boston: Harvard Business School Publishing, 2007. (Obs.: Curso ministrado no STJ em 2014).

MINTZBERG, Henry; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORAIS, Roberto T. R. **Planejamento Estratégico: um bem ou mal necessário?** 2. ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

MÜLLER, Cláudio J. **Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas S.A., 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico, Conceitos, Metodologia e Práticas**. São Paulo: Atlas S.A., 2002.

PMBOk, Guia. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. 5. Ed. Project Management Institute – PMI: 2013.

REZENDE, Denis A. **Planejamento Estratégico Público ou Privado: guia para projetos em organizações de governo ou negócios**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2015.

SYMNETICS, Consultoria & Educação. **Curso Alinhamento e Desdobramento da Estratégia em organizações públicas**. Brasília: Symnetics, 2015.

THOMPSON JUNIOR, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico: Elaboração, Implementação e Execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.



7 CONTROLE DE VERSÃO

VERSÃO	DATA	DESCRIÇÃO DAS ATUALIZAÇÕES
1.0	MAIO/2013	VERSÃO ORIGINAL.
2.0	MAIO/2014	ATUALIZADO EM ALINHAMENTO À VERSÃO 2.3 DO PLANO ESTRATÉGICO STJ 2010–2014.
3.0	JUNHO/2016	ATUALIZADO EM ALINHAMENTO AO PLANO STJ 2020, PUBLICADO EM MAIO DE 2015.
3.1	DEZEMBRO/2016	AJUSTES PONTUAIS NA FICHA CATALOGRÁFICA E NOS TEXTOS DAS PÁGINAS 26 E 31.
4.0	SETEMBRO/2018	AJUSTES DAS DEFINIÇÕES, EM ALINHAMENTO AO GLOSSÁRIO DE GOVERNANÇA INSTITUCIONAL, E ATUALIZAÇÃO DE TODO O TEXTO DO GUIA, CONSIDERANDO A ELABORAÇÃO DO CURSO À DISTÂNCIA “CONQUISTANDO RESULTADOS COM O BSC”.



Elaboração/Revisão

Coordenadoria de Planejamento Estratégico – CPES/AMG

Elaine Nóbrega Borges – Coordenadora

Ana Cláudia de Almeida Abreu Faria

Daniel de Godoy Lopes

Leonardo Barros Veríssimo

Priscilla Curado Freire

Rogério Cysne Araújo

Projeto Gráfico e Diagramação

Coordenadoria de Multimeios – SCO



STJ

Assessoria de Modernização
e Gestão Estratégica

